

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Matkailu

Emma Liukka

**Myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän
kehittäminen,
case: Holiday Club Saimaa**

Tiivistelmä

Emma Liukka

Myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän kehittäminen,

case Holiday Club Saimaa, 39 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Matkailu

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: lehtori Sirpa Sahinjoki, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämä opinnäytetyö tehtiin yhdessä Holiday Club Saimaan kanssa. Työn tarkoituksena oli selvittää Holiday Club Saimaan myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän nykytila ja sen kehitystarpeet. Tutkija antoi myös oman ehdotelman sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastattelu-
muodoksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelut suoritettiin Webropol-ohjelmalla sähköisesti, jotta vastaajien henkilöllisyys ei selviäisi. Haastatteluun vastasi 12 osasto- tai vuoropäällikköä.

Vastauksia analysoidessa oli helppoa todeta, että myyntipalvelusta lähtevä viesti oli tarpeellista, avointa ja ymmärrettävää. Se tavoitti vastaanottajan oikeaan aikaan. Haasteeksi koitui viestin tarkkuus ja tiedon saaminen kaikkien työntekijöiden tietoon. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat antoivat paljon kehitysehdotuksia.

Holiday Club Saimaa voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tutkimus antaa uutta ja hyödyllistä tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta sekä kehitysehdotuksia. Uusia sisäisen viestinnän keinoja käyttöön ottaessa tuloksia ja kehitystä tulisi seurata.

Asiasanat: sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kehittäminen, sisäisen viestinnän kanavat ja keinot

Abstract

Emma Liukka

Developing Inner Communication Coming from Sales Office in Holiday Club

Saimaa, 39 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme of Tourism and Hospitality

Tourism

Bachelor's Thesis 2015

Instructor: Ms Sirpa Sahinjoki, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

This final thesis was made in co-operation with Holiday Club Saimaa. The purpose of the research was to find out the present state and needs of development of communication coming from sales office. The researcher also made her own proposal for developing inner communication.

The research method was qualitative. Theme interview was used as an interview method. The interviews were made electrically with Webropol program so that the personality of the interviewees would not be found out. 12 department chiefs or shift managers participated in the interview.

While analyzing the answers it was easy to note that a message coming from sales office was necessary, open and understandable. The receiver was reached in right time. The challenge was the accuracy of the message and reaching all the workers with the information. The respondents participating the research made a lot of developing proposals.

Holiday Club Saimaa can utilize the results of the research to develop the communication. The research provides new and useful information of the present state and developing proposals of inner communication. When putting to use the new channels of inner communication, the results and the development should be observed.

Key words: inner communication, developing inner communication, channels of inner communication, Holiday Club Saimaa

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Holiday Club Resorts Oy	6
2.1	Holiday Club Saimaa	6
2.2	Holiday Club Saimaan sisäisen viestinnän nykytila	7
3	Sisäinen viestintä	8
3.1	Yhteistoimintalaki	9
3.2	Sisäisen viestinnän suunnittelu	10
3.3	Sisäisen viestinnän tehtävät	10
3.4	Sisäisen viestinnän tavoitteet	11
3.5	Sisäisen viestinnän tulokset	12
4	Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot	13
	Kasvokkaisviestintä	13
4.1	Palaute sisäisessä viestinnässä	14
4.2	Tiedotustilaisuudet sisäisessä viestinnässä	14
4.3	Word of mouth – Puskaradio sisäisessä viestinnässä	15
5	Kirjallinen viestintä	15
5.1.1	Henkilöstölehti sisäisessä viestinnässä	16
5.1.2	Ilmoitustaulu sisäisessä viestinnässä	16
5.2	Sähköinen viestintä	16
5.2.1	Tiedote sisäisessä viestinnässä	17
5.2.2	Intranet sisäisessä viestinnässä	17
5.2.3	Sähköposti sisäisessä viestinnässä	17
5.2.4	Taulutietokoneet sisäisessä viestinnässä	18
5.2.5	Yrityksen omat internetsivut ja sosiaalinen media sisäisessä viestinnässä	18
5.3	Johtoryhmän viestintä	19
5.3.1	Perehdytys sisäisessä viestinnässä	20
5.3.2	Kehityskeskustelu sisäisessä viestinnässä	21
6	Työfoorumit	21
6.1	Fyysinen työtila	21
6.2	Viestintäteknologia	21
6.3	Hybridifoorumit	22
7	Tutkimuksen toteutus	23
7.1	Kvalitatiivinen tutkimus	23
7.2	Tutkimusmenetelmät	24
8	Tulokset	25
8.1	Taustatiedot ja lähtötilanne	25
8.2	Tiedonsaanti	27
8.3	Sisäisen viestinnän kanavat	27
8.4	Kehittäminen	28
9	Tulosten validiteetti ja reliabiliteetti	29
10	Yhteenveto ja pohdinta	30
10.1	Pohdintaa	32
10.2	Tutkimuksen arviointia	35
	Kuviot	37
	Taulukot	37
	Lähteet	38
	Liite 1	40
	Liite 2	41

1 Johdanto

Opinnäytetyö tehdään yhdessä partneriyrityksen kanssa, joka on Holiday Club Saimaa. Holiday Club Saimaa on osa Euroopan johtavaan viikko-osakeyrittäjä Holiday Club Resorts Oy:tä. Tutkimuksessa tutkitaan myyntipalvelusta lähtevää sisäistä viestintää ja yritetään kehittää sitä. Erityisesti myyntipalvelusta lähteviä viestejä yritetään saada rivityöntekijöiden tietoon paremmin. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on antaa uusia ideoita Holiday Club Saimaalle tiedon kulun parantamiseksi. Yhteistyöyritys voi kehittää sisäistä tiedon kulkua nopeammaksi sekä selkeämmäksi. Epäkohtia pyritään poistamaan tutkimuksesta tulleen tiedon avulla. Opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään myyntipalvelun hyvät ja toimivat asiat ja näin ollen säilyttämään ne mahdollisesti pienten parannusten avulla. Tutkimuksessa kartoitetaan tiedonkulun nykytilanne ja selvitetään mahdollisia kehitysehdotuksia. Tavoitteena on antaa myös oma ehdotelma ongelmien ratkaisemiseksi.

Perinteinen viestinnän malli perustui kahdelle uskomukselle, joista toisen mukaan tieto on neutraali asia. Toisen mukaan viestintä on tiedon siirtämistä paikasta toiseen, lähettäjältä vastaanottajalle. (Juholin 2008, 58.) Uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. (Juholin 2008, 62.)

Opinnäytetyö muodostuu kahdesta osasta: teoria- sekä tutkimusosasta. Teoriaosa koostuu case-yrityksen esittelystä, sisäisestä viestinnästä yleisellä tasolla, sen kanavista ja keinoista ja työfoorumeista.

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksella pyritään kohteen syvällisempään ymmärtämiseen haastatteluilla. Laadullinen tutkimus tuottaa aineistoa, joka auttaa tutkittavan asian ymmärtämistä. Tutkimusmuotona on teemahaastattelu, joka tehdään Webropol-ohjelman avulla. Webropol mahdollistaa vastaajien anonyymina vastaamisen, joten tässä tutkimuksessa se tuo lisää ja rehellisempiä vastauksia.

Työn tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Mikä on Holiday Club Saimaan myyntipalvelun sisäisen viestinnän nykytilanne?
2. Mitkä ovat sisäisen viestinnän ongelmat ja kehittämistarpeet?
3. Mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämisehdotukset?

2 Holiday Club Resorts Oy

Holiday Club Resorts Oy on Euroopan johtava viikko-osakeyritys ja merkittävä vapaa-ajan asumisen ja matkailun toimija. Yrityksen omistajia ovat yhtiön toimiva johto, Mahindra Holidays & Resorts India Ltd, Varma, Suomen Teollisuussijoitus Oy, Fennia-konserni, Ilmarinen ja ryhmä suomalaisia yksityissijoittajia. Yritys on perustettu vuonna 1986 ja 31.3.2006 asti se toimi nimellä Holiday Club Finland Oy. Tilikaudella 2012–13 konsernin liikevaihto oli 121 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli 716 henkilöä. (Holiday Club 2014, yritys.)

Holiday Club Resorts Oy:llä on 30 lomakohdetta ja yli 1 700 korkeatasoista loma-asuntoa. Suomessa loma-asuntoja on 24 eri paikkakunnalla. Kuudessa on loma-asuntojen lisäksi myös kylpylähotelli. Kahdeksan kohdetta sijaitsee Suomen ulkopuolella Ruotsissa, Espanjan aurinkorannikolla ja Kanariansaarilla. (Holiday Club 2014.)

2.1 Holiday Club Saimaa

Holiday Club Saimaa avattiin 11.11.2011. Sitä ennen alueella on toimi muun muassa synnytys-, -sota-, - ja mielisairaala. Viimeinen toiminta ennen hotellin rakentamista on ollut vuona 2000, jolloin alueella toimi vastaanottokeskus. Holiday Club Saimaalla on useita eri ravintoloita, monia aktiviteetteja, Harmony-Spa hoito-osasto, kylpylä, villas-huoneistoja, lomaosakemökkejä sekä kolme erilaista hotellisiipeä (Castle, Club ja GANT). Yhteensä hotellihuoneita on 221.

Opinnäytetyöni keskittyy erityisesti Holiday Club Saimaan eri osastoille, sillä tutkimukseen vastaavat henkilöt ovat osasto- ja vuoropäälliköitä. Tutkimuksessa on

mukana seuraavat osastot: vastaanotto, joka toimii ympäri vuorokauden. Vastaanoton yhteydessä toimii myös R-kioski. Harmony Spa on hotellin hoito-osasto, josta löytyy erilaisia kosmetologin, kampaajan sekä hierojan palveluja. Harmony Span kanssa samassa tilassa toimii myös GANT:in vaateliike.

Harrasteisiin kuuluu kylpylä (+ saunamaailma), kylpylän vastaanotto, keilahalli, golfklubi, Angry Birds puisto, kuntosali, lastenmaailma, jääareena sekä erilaiset ohjatut jumpat (kahvakuula ja tankotanssi). Angry Birds- puisto sijaitsee hotellin vastapäätä olevassa kauppakeskus Caprissa.

Holiday Club Saimaalta löytyy kolme erilaista ravintolaa. Lämminhenkinen a la carte-ravintola Le Biff, ravintolasta löytyy laaja valikoima sekä viinejä että lähiruokaa. Toinen ravintoloista on Easy Kitchen, joka toimii hotellin pääravintolana. Easy Kitchenissä ruoka on buffetmuodossa, ja se toimii myös hotellin aamiasravintolana. Kolmas ravintoloista on O' Learys, josta saa bostonilaistyylistä ruokaa ja samalla voi seurata ajankohtaisia urheiluotteluita lukuisilta screeneiltä. Ravintolasta löytyy mahdollisuus laulaa karaokea sekä pelata biljardia.

Tutkimukseen osallistuu myös kokoustilat, jotka ovat Etelä-Karjalan laajimmat. Kokousalueelta löytyy kokoustiloja sekä pienempiä kokousaitioita, jotka ovat nimetty Holiday Clubin kohteiden mukaan. Kokousalueelta löytyy myös kahvitori. Hotellin sisäinen huolto-osasto sekä ulkoistettu siivouspalvelu N-Clean osallistuvat myöskin kyselyyn.

Holiday Club Saimaan eri osastoista myyntipalvelu on ainoa osasto, joka ei osallistu tutkimukseen, koska haluttiin selvittää myyntipalvelun viestinnän tilaa. Myyntipalvelun tehtävänä on erilaisten hotellipakettien tekeminen, ryhmien ohjelmien suunnittelu, tapahtumien järjestäminen sekä osastojen tiedottaminen tulevista tapahtumista ja ryhmistä. Opinnäytetyön tulokset menevät myyntipalvelun käyttöön.

2.2 Holiday Club Saimaan sisäisen viestinnän nykytila

Holiday Club Saimaalla tiedon kulku on erittäin tärkeässä roolissa, koska kyseessä on todella suuri yritys, monine osastoineen. Viestien tulisi tavoittaa joka ikinen työntekijä. Kyseessä on myöskin uusi hotelli, joten sisäinen viestintä tarvitsee kehittämistä.

Tällä hetkellä myyntipalvelusta lähtevässä viestinnässä on käytössä monia kanavia esimerkiksi sähköposti, orderi (= kirjallinen tiedote), viikoittaiset orderipalaverit, CRM-järjestelmä HotelLinx ja vuona 2013 luotu intranet. (Parkkola 2015.) Parkkolan mukaan puskaradio toimii talossa kiitettävästi.

Hotellin johtaja, osastopäälliköt ja vuoropäälliköt osallistuvat viikoittaiseen orderipalaveriin. Palaverissa käydään läpi tulevan viikon suuret ryhmät ja menetelmät, kuinka saapuvaan ryhmään valmistaudutaan ja miten heidän kanssa toimitaan. Holiday Club Saimaan myyntipalvelu on tehnyt orderit valmiiksi palaveria varten ja jokainen osasto saa omansa vietäväkseen etukäteen omalle osastolleen. Myöskin samana päivänä kun ryhmä saapuu hotelliin, osasto saa toisen kerran saman orderin. Orderiin on merkitty muun muassa seuraavat tiedot:

- päivämäärä
- ryhmän nimi
- yhteyshenkilö
- päivän ohjelma
- laskutustiedot.

Holiday Club Saimaalla työskentelee osasto – ja vuoropäälliköitä, joilla on käytössään yrityksen sähköpostiosoitteet. Jokaisella hotellin osastolla on osastokohmainen sähköposti, jonka tarkoituksena olisi tavoittaa myöskin rivityöntekijät. Jokaisella työntekijällä on käytössään henkilökohtaiset HotelLinx- tunnukset, joilla pääsee varausohjelmaan katsomaan tietoja esimerkiksi tulevista ryhmistä.

3 Sisäinen viestintä

Viestintä-sana tulee sanasta *vest*. Se tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite; elämme viestintä yhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy viesteistä. Meillä on monia rooleja: olemme viestien tuottajia ja jakajia, etsijöitä, vastaanottajia, muokkaajia ja tulkitsijoita. (Juholin 2013, 22.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa viestintää. **Viestintä** on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 1997, 27.) Se voi olla vain päivittäisiin työtehtäviin liittyvää tietojen välittämistä

työkaverille tai viestimistä yrityksen taloudellisesta tilanteesta henkilökunnalle. Viestintä on kaksisuuntaista, sanomat kulkevat lähettäjältä vastaanottajalle ja toiset takaisin. Syntyy uusia sanomia ja palautteita. Ne aiheuttavat toivottavasti vuorovaikutuksen. Palaute on osoitus siitä, että sanoma on mennyt perille, vastaanotettu, tulkittu ja ymmärretty toivottavasti oikein. (Siukosaari 2002, 11.) Viestinnän tavoitteena on vaikuttaa vastaanottajan mielipiteisiin ja muuttaa mielikuvia. Joskus myös käyttäytymiseen ja asenteeseen vaikuttaminen voi olla tavoitteena.

Työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Se on yhteisön viestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto. Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut jatkuvasti. Vaikka yhteisöjohdon sanonta ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” on jo käytössä kulunut, yhä useammassa yhteisössä tämä myös osoitetaan muun muassa kehittämällä sisäistä viestintää. Sen puutteista ja toimivuudesta saatiin näyttöä muun muassa 1990-luvun lasku- ja matalasuhdanteen aikana. Pahoja virheitä tekivät ne yhteisöt, jotka silloin vähensivät sisäistä viestintää ja ”tervehdyttivät” sisäisiä tiedottajia ulos talosta. Vastaavasti ne talot, jotka selvisivät yli matalasuhdanteen, tekivät juuri sen tietoisien ja motivoituneiden henkilöstönsä avulla. (Siukosaari 2002, 65.)

Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. (Åberg 1997; Åberg 1989; Wiio 1989; 31.)

3.1 Yhteistoimintalaki

Viestintää suunniteltaessa ja viestintästrategiaa miettiessä on muistettava myös ne vaatimukset, jotka lainsäädäntö ja viranomais säännökset viestinnälle asettavat. Vaatimuksia viestinnälle voi tulla sekä varsinaisesta viestinnän lainsäädännöstä että yhteisön toimintaan liittyvästä muusta lainsäädännöstä. (Siukosaari 2002, 221.)

Lain tarkoitus. Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Finlex 9.3.2015, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.)

3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Sisäisen viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kahteen osaan, strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisen suunnittelun avulla määritellään sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävät sekä peruseriaatteen. Strategisen suunnittelun perustana käytetään viestinnän nykytilaa. (Valtonen 2007, 7.)

Suunnitelmien tarkoitus on ohjata viestinnän toteutusta pitkäjänteisesti strategisia linjauksia seuraten. Suunnitelma ei saa olla dokumentti, joka luodaan ja unohdetaan.

Suunnitelmien sisältö ja laajuus vaihtelevat suuresti: voidaan tehdä yksityiskohdaisia listoja lähikuukausien ja viikkojen tekemisistä tai tyytyä väliin sopimuksiin, joissa luotetaan ihmisten oma-aloitteisuuteen, itseohjautuvuuteen ja harkintakykyyn. Voidaan myös todeta viestinnän tehtävät yleisellä tasolla, ja jokapäiväinen työ etsiköön omat tuotonsa. (Juholin 2003, 141.)

3.3 Sisäisen viestinnän tehtävät

Viestinnän eri tehtävien rooli ja painotus vaihtelevat tilanteiden ja ajankohdan mukaan. (Juholin 2013, 71.) Jokaisen työyhteisön on itse määriteltävä, mitä tehtäviä ja tavoitteita se viestinnälleen asettaa. Karkeasti jakaen voidaan sisäisen viestinnän tehtävät jakaa kolmeen osaan: tiedonkulkuun eli ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon helposti, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen työyhteisössä, jolloin jokainen voi ilmaista mielipiteensä ja häntä kuunnellaan sekä keskeisten tietosisältöjen kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn. (Koppanen 2013, 11.)

Yleisesti ottaen viestinnän tehtävät ovat moninaisia riippuen siitä, puhutaanko virallisesta vai epävirallisesta viestinnästä. Parhaimmillaan yritysten viestintä on kuitenkin silloin, kun se on mahdollisimman avointa ja epävirallista. Sisäisen viestinnän tehtävät tulisi aina määritellä organisaatiokohtaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisen yhteisön tulisi itse määrittää, mitä tehtäviä ja tavoitteita se sisäiselle viestinnälleen asettaa. (Sariola 2012, 24.)

Tehtäviä ja niiden yhdistelmiä toteutetaan organisaatioissa ja sen toimintaympäristön ”sfääreissä”. Lähin piiri on mikrotaso, joka kattaa organisaation ja sen lähimmät sidosryhmät, kuten henkilöstön, yhteistyökumppanit, alueelliset toimijat ja vaikuttajat. Makrotaso on tyypillisesti valtakunnan taso, kuten suuret järjestöt, mediat ja valtionhallinto. Globaalitaso ylittää valtioiden tasot, ja universaalilla tasolla ollaan tekemisissä yleisinhimillisten asioiden ja toimijoiden kanssa. (Juholin 2013, 70.)

3.4 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän pääasiallisena tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena yhteisön uutisista ja ajankohtaisista tapahtumista. Viestittäviä asioita ovat muun muassa yrityksen taloudellinen tilanne, tulevaisuuden suunnitelmat, muutokset ja kehitys. (Valtonen 2009, 8.)

Sariolan mukaan (Sariola 2012, 31) viestinnän tehtävät voivat olla määrällisiä ja laadullisia. Laadullisina tavoitteina voivat olla esimerkiksi sisäisen viestinnän viestintätyytyvyyden parantaminen tai turvallisuuden suurempi painoarvo suhteessa yrityskuvaan. Vastaavasti määrällisiksi tavoitteiksi voidaan asettaa esimerkiksi tiimipalaverit kerran viikossa tai esimies-alaiskeskustelut vähintään kerran puolessa vuodessa. Koska sovitus ajanjakson jälkeen voidaan tarkistaa tulokset, määrällisten tavoitteiden mittaaminen on varsin helppoa. Laadullisten tavoitteiden mittaaminen puolestaan vaatii puolueetonta arviointia ja mittaamista.

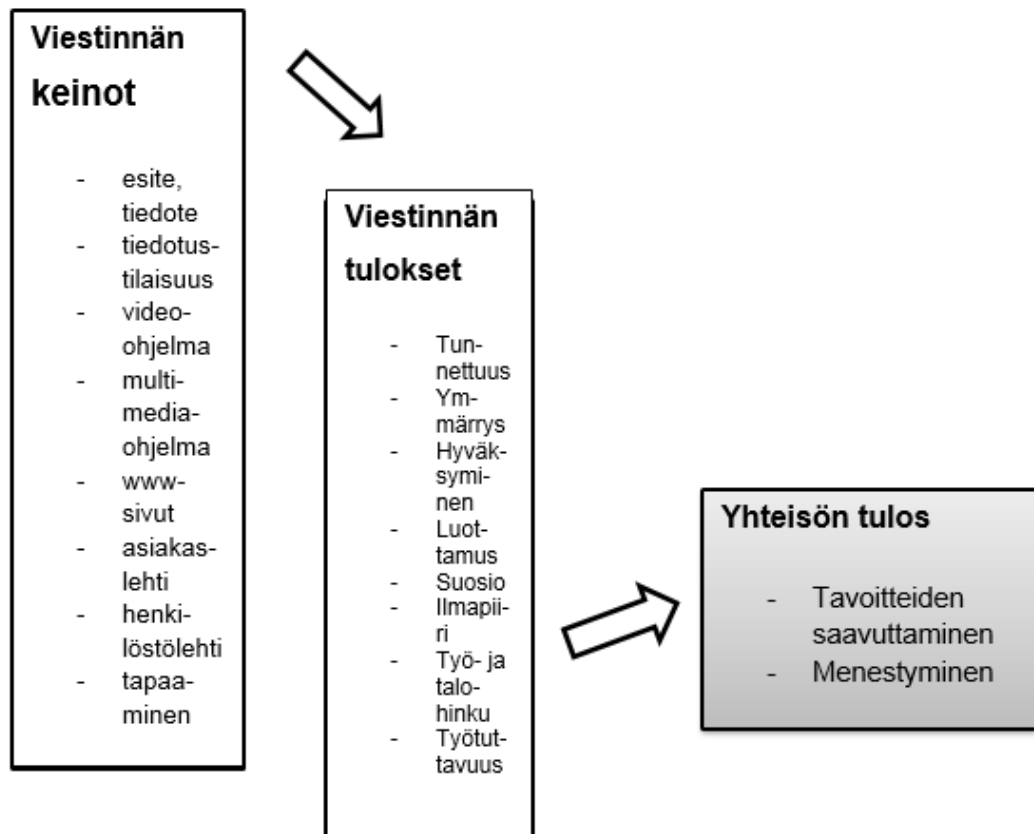
Tavoitteellisen sisäisen viestinnän tulee perustua suunniteltuun strategiaan. Viestintä ei ole mikään itsetarkoitus. (Siukosaari 2002, 11.) Juholinin mukaan

(Juholin 2008, 113) strategian viestintä on suhteellisen uusi mutta nopeasti levinnyt tapa tarttua työyhteisöjen johtamiseen ja tehokkuuden keskeisiin kysymyksiin. Yrityksissä strategiaa ilmaistaan usein liikeidean avulla. (Sariola 2012,32.) Strategia vaatii toteutuakseen viestintää ja vieläpä paljon kasvokkaisuviestintää. Strategia tai strateginen suunnitelma ei aukea lukemalla manuaalia tai käväisemällä intranetissä selaamassa Power-Point esityksiä tai muita virallisia papereja. Strategia on niin merkittävä asia, että se vaatii pohdintaa ja keskusteluja, joihin ihmiset voivat osallistua suoraan tai välillisesti. (Juholin, 2008, 113.)

3.5 Sisäisen viestinnän tulokset

Voidaksemme mitata muutosta tulee meidän tuntea lähtötilanne. (Siukosaari, 2002, 34.) Professori Leif Åbergin kirjasta *Esimiehen viestintäopas* löytyy hyvä määritelmä viestinnän tehosta: *Viestintä on vaikuttanut, kun se saa aikaan jonkin muutoksen vastaanottajassa. Viestintä on onnistunut, kun se saa aikaan lähettäjän haluaman muutoksen vastaanottajassa. Kun arvioidaan viestinnän tehoa, on lisäksi tarkasteltava viestintään käytettyä aikaa ja vaivaa.* (Siukosaari 2002, 35.) Viestintä on onnistunut kun tieto kulkee nopeasti ja on vuorovaikutteista, viestinnän tulisi tukea päivittäistä toimintaa työpaikoilla. (Siukosaari 2002, 11.)

Kuten alla olevasta kuvio 1:sta voi huomata, yhteisöviestinnän ongelma on se, että tarkkoja, yhteismitallisia tuloksia, joita viestinnällä voidaan ja tulee saavuttaa, on varsin vähän. Ei ole tavanomaisia, työyhteisöissä käytettyjä mitta yksiköitä kuten markkoja, kiloja tai kappaleita, joita voidaan asettaa tavoitteiksi ja laskea, saavutettiin ne. (Siukosaari, 2002, 31.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän tulokset (Siukosaari 2002, 33)

4 Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot

Kasvokkaisviestintä

Kasvokkaisviestintää pidetään monipuolisimpana viestinnän muotona, koska se on mahdollistaa monen mielestä täydellisemmän kommunikoinnin kuin teknologiavälitteinen viestintä. Näin ei välttämättä ole, sillä joidenkin tutkimusten mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi olla sosiaalisilta ominaisuuksiltaan toimivampaa ja miellyttävämpää kuin kasvokkaisuorovaikutus. (Juholin 2003, 148.)

Kasvokkaisviestintää on siis kaikki kasvotusten tapahtuva toiminta sekä yrityksen sisällä että sidosryhmien kanssa. Monille tällaisille tilanteille on omat toimintamallinsa ja käyttäytymissääntönsä, mutta harvoin niihin enää panostetaan – saati sitten opastetaan yrityksen sisällä hyvään kasvokkaisuviestinnän toteuttamiseen. (Suomen pienyrittäjien mainostoimisto 2012.)

Kasvokkaisviestintää harjoitetaan koko työyhteisön sisällä sekä yksilötasolla. Tämä henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle pohjautuva viestintämuoto on kaikista arvostetuin, mutta sisältää eniten puutteita. Työyhteisössä tapahtuu vuorovaikutusta jatkuvasti ja kaikkialla. Tämän vuoksi ei ole mahdollista vetää rajaa virallisen ja epävirallisen viestinnän välille. Kavokkaisviestintä koostuu muun muassa kokouksista, tiimipalavereista, perehdyttämisestä ja työtovereista. (Koppa-
nen 2013, 13.)

4.1 Palaute sisäisessä viestinnässä

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeä osa esimiesviestintää. Palaute on myös olennainen osa työyhteisön elämää, sillä se on ehto sekä työyhteisön että yksilöiden kasvu- ja oppimiselle. Palaute auttaa kehittymään työntekijää tehtävissään. Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta. Myös rakentavasti annettu negatiivinen palaute koetaan paremmaksi asiaksi kuin palautteen uupuminen kokonaan. Myönteinen palaute antaa tunnustusta tehdystä työstä ja lisää motivaatiota työn suorittamiseen jatkossakin. (Männistö 2012, 18.)

Juholinin (2008, 254) mukaan palautteen antamisessa on hyvä muistaa seuraavaa:

- Anna palaute mahdollisimman pian suorituksen jälkeen.
- Muotoile palaute mieluummin tukevaksi ja kannustavaksi kuin moittivaksi.
- Jos moitteisiin on syytä, ole selkeäsanainen ja perustele.
- Muista ohimennen-palaute, joka voi olla olalle taputus, hymy tai suora kiitos.
- Puutu tilanteisiin mahdollisimman varhain mutta vältä ”kyylläämisen tuntua”.

4.2 Tiedotustilaisuudet sisäisessä viestinnässä

Hyvin suunniteltu ja toteutettu tiedotustilaisuus koko henkilöstölle tai sen osalle on sisäistä viestintää parhaimmillaan. Tiedotustilaisuuden järjestäminen henkilöstölle asiasta, josta voidaan aivan yhtä hyvin toimittaa tiedote, on kuitenkin turhaa.

Tiedotustilaisuus on perusteltu, kun halutaan näyttää tai esitellä jotain (karttoja, piirustuksia, pienoismalleja uusia tuotteita, uusi puheenjohtaja tai varatoimitusjohtaja tms.) Se on myös perusteltu silloin, kun pyritään erityisesti kaksisuuntaiseen vuorovaikutustapahtumaan. Tällöin osa tiedotettavasta asiasta jätetään henkilöstön kysymysten varaan.

Tiedote voi siis korvata tiedotustilaisuuden, mutta ei päinvastoin. Hyvää tiedotustilaisuutta tukee aina hyvä tiedote. (Siukosaari 2002, 101.)

Holiday Club Saimaalla eräänlaisena tiedotustilaisuutena toimii orderipalaverit, jotka järjestetään kerran viikossa osasto - sekä vuoropäälliköille. Tämän tiedotustilanteen tarkoituksena on informoida tulevista ryhmistä.

4.3 Word of mouth – Puskaradio sisäisessä viestinnässä

Jokaisessa talossa se on ja toimii. Missään se ei kuulu talon varsinaisten viestintäkanavien ja keinojen joukkoon, mutta jossain talossa taitava tiedottaja voi käyttää sitä jopa tiedotuksen apuna. Tärkeintä on, että sisäinen viestintä on avointa ja nopeaa, silloin jää puskaradion tehtäväksi vain huhujen levittäminen.

Puskaradio toimii aina, kun tietoa odotetaan, eikä niitä saada, kun ne viipyvät tai niitä ei saada riittävästi. On hyvä muistaa, että tietotyhjiö täyttyy aina, myös talon sisällä. Joku täyttää sen, ellei siitä huolehdi talon viestintä. Työyhteisössä on aina joku, joka vuotaa tietoja, keksii, spekuloi ja nauttii sekasorrosta. Puskaradio on vahvimmillaan taloissa, joissa sisäinen tiedottaminen on vähäistä, salailevaa, sulkeutunutta ja joissa luottaminen tietolähteisiin on menetetty. (Siukosaari 2002, 100.)

5 Kirjallinen viestintä

Kirjallisen viestinnän etuna on, että se tavoittaa kohteensa samassa muodossa. Painetun viestinnän tarve on suurinta yhteisöissä, joissa ei ole sähköpostia tai intranettiä koko henkilöstön ulottuvilla. (Valtonen 2009, 15.)

Holiday Club Saimaalla kirjallista viestintää on erityisesti jaettavien ordereiden muodossa. osastokohtaiset ilmoitustaulut ja päiväkirjat ovat myöskin suosiossa.

5.1.1 Henkilöstölehti sisäisessä viestinnässä

Henkilöstölehdet toimivat päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja täydentävänä kanavana. Henkilöstölehdelle ei voi antaa päävastuuta tiedonkulusta. Henkilöstölehti voi tulla digitaalisena tai paperillisena, se ulkoasuun kannattaa siis kiinnittää huomiota.

Henkilöstölehdet ovat olleet pitkään suosiossa, sillä niissä haastatellaan organisaation ihmisiä ja tutustutaan uusiin ilmiöihin. Lehdelle on tärkeää tehdä toimituspolitiikka, joka käsittelee muun muassa seuraavia asioita: lehden tärkeimmät tehtävät, kenelle se on tarkoitettu, ketkä lehteä tekevät ja millaisia juttuja lehdessä on.

5.1.2 Ilmoitustaulu sisäisessä viestinnässä

Ilmoitustaulun käyttö on vähentynyt intranetin ja sähköisten ilmoitustaulujen myötä. On kuitenkin olemassa työpaikkoja, joissa nettiin pääsy ei ole mahdollista, esimerkiksi maastossa tai ilmassa. Tällaisissa olosuhteissa ilmoitustaulu on hyvä viestinnän kanava. Ilmoitustaulua pitää päivittää ja se tulee tehdä toimivaksi. Tietotulvaa on yritettävä välttää. Turhaa ja vanhaa tietoa on poistettava.

Holiday Club Saimaalla eri osastot käyttävät eri tavoin ilmoitustaulua. Keittiöhenkilökunnalla on käytössään kiinteät ilmoitustaulut, joita päivitetään esimerkiksi post-it lapuilla. Vastaavasti vastaanotto käyttää samassa tarkoituksessa ”diarya” päiväkirjaa, johon ajankohtaiset asiat päivitetään.

5.2 Sähköinen viestintä

Nopea teknologian kehitys mahdollistaa sähköisen viestinnän nopean kehityksen. Aiemmin käytössä olleet sisäiset radiot ja televisiot ovat korvautuneet sähköpostilla ja intranetillä. (Valtonen 2009, 17.) Sähköisen viestinnän haasteena on suuri tiedon määrä ja sen tavoittaminen kaikille työntekijöille.

5.2.1 Tiedote sisäisessä viestinnässä

Tiedote on nopea. Tiedotteen vaatimuksena on sen informatiivisuus. Tiedote ei pyri myymään eikä suostuttelemaan vaan kertomaan asian mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. (Juholin 2013, 223.)

Tiedotteen tehtävä on kertoa perusinformaatio ja olla tyyliltään neutraali. Tiedotteen tärkeimpiä osia ovat otsikko ja alkukappale, eikä se saa olla liian yksityiskohtainen. Näistä osista on käytävä ilmi tiedotteen sanoma. Tiedote voi olla tekstiviesti, sähköposti tai sisäinen televisio.

5.2.2 Intranet sisäisessä viestinnässä

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. 2000-luvun taitteessa intranet nousi useimpien työyhteisöjen tärkeimmäksi kanavaksi. Hyvää intranetissä on, että se vähentää sähköpostin määrää, jopa korvaa sähköpostin käyttöä. Tällä hetkellä ollaan siirtymässä vuorovaikutteiseen intranettiin, jonka myötä keskustelu on mahdollista paikasta ja ajasta riippumatta. (Juholin 2008, 77.)

Holiday Club Saimaalla on käytössä intranet. Se on asennettu jokaisen osaston kassa – tai tietokoneeseen. Intranetistä voi tällä hetkellä löytää yleistä informaatiota Holiday Club Resorts yrityksestä, yrityksen arvoista ja tavoista sekä työntekijöiden eduista.

5.2.3 Sähköposti sisäisessä viestinnässä

Kirjeen sähköinen versio, jolla on kaksi tarkoitusta: yksisuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto. Kankaanranta (Aula & Jokinen 2007) on jaotellut sähköpostiviestit kolmeen luokkaan: ilmoitustaulutyypiset viestit, postinkantajaviestit eli vanhat tiedot tai liitetiedostot tiedoksi tai toimenpiteitä varten ja dialogityypiset keskusteluviestit. (Juholin 2013, 222.) Viestin kielenkäyttö vaihtelee viestityyppien mukaan siten, että dialogiviestit ovat vapaamuotoisempia kuin muut. Toisen tutkimuksen mukaan sähköpostia käytetään

eniten johdon viestintäkanavana ja vasta sen jälkeen sisäiseen tiedottamiseen ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. (Juholin 2008, 77.)

Sähköpostin alkuperäinen idea on kärsinyt roskapostin määrän vuoksi. Viestinnän teho laskee, kun saapuvia viestejä on kymmeniä ja jopa satoja päivässä. Myöskin ongelmien ratkominen sähköpostin välityksellä tuottaa epärealistisia odotuksia sähköpostiin. (Juholin 2008, 77.)

Holiday Club Saimaalla jokaisella eri osastolla on omat sähköpostiosoitteet käytössä. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus käydä lukemassa sähköpostiin tulleita viestejä. Viestit ovat yleensä tulleet myyntipalvelulta, asiakkailta tai esimieheltä.

5.2.4 Taulutietokoneet sisäisessä viestinnässä

Taulutietokoneet ovat korvanneet telefaksin käytön, teknologian nopean kehityksen takia. IPadit ovat valtaamassa alaa ja ovatkin nykyisin sallittuja monissa kokouksissa, esimerkiksi eduskunnan kyselytunneilla.

Diplomi-insinööri Matias Pietilän kirjoittamassa blogissaan Köyttöliittymä, hän kertoo iPadin etuja. Pietilän mukaan tableteissa akku riittää todella hyvin, akut iPadeissa ovat aivan omaa luokkaansa. Tableteilla on käytössä myöskin mobiiliyhteys, joka on todella nopea, tablettien kanssa työskennellessä tarvitsee harvoin etsiä ilmaisia WLAN-verkkoja. Pietisen mukaan tablettien helppokäyttöisyys on myös yksi piirre, jonka vuoksi se on kasvattanut suosiotaan. (Pietilä.)

5.2.5 Yrityksen omat internetsivut ja sosiaalinen media sisäisessä viestinnässä

Yrityksen omat internetsivut eivät ole vain asiakkaita varten. Henkilökunta voi käyttää nettisivuja samalla tavalla kuin asiakkaat puuttuvan tiedon etsimiseen. Esimerkiksi Holiday Club Saimaalla uusimmat tarjoukset ja tapahtumat voi tarkistaa yrityksen omilta internetsivuilta.

Uusi teknologia mahdollistaa verkostoitumisen verkossa erilaisissa internetyhteisöissä, joita syntyy asioiden tai teemojen, ammattien, substanssiasioiden tai

minkä tahansa yhdistävän asian ympärille. Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluja, joihin käyttäjät tuottavat itse sisällön. Tunnettuja yhteisösivustoja ovat esimerkiksi MySpace, LinkedIn ja Facebook, joihin kirjoittaudutaan omalla nimellä ja kuvalla ja joissa sivustolle kirjautuneet voivat pitää yhteyksiä toisiinsa. Sadat miljoonat ihmiset tapaavat toisiaan näillä sivuilla. Sosiaalisen median luovat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja korvaavat ja täydentävät kasvokkaistapaamista – ja yhteydenpitoa. (Juholin 2008, 76.)

5.3 Johtoryhmän viestintä

Viestintä ja johtaminen ovat kuin siamilaiset kaksoset: erottamattomat. Ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintää tarvitaan vision esillepanossa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa, delegoimisessa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa sekä yksilöiden ja ryhmien työhingun nostattamisessa. (Åberg 1997, 34.)

Johtoryhmän tekee viestinnän kannalta kiinnostavaksi se, että se on selkeästi oma toimijansa työyhteisön tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa. Kun organisaatio kasvaa, myös johtoryhmän rooli kasvaa, eikä johtaja yksin voi eikä ehdi vastata viestinnästä. Johtoryhmän viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat:

- tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista
- reagointi ja vastaaminen organisaatiossa tai julkisuudessa käytävään keskusteluun
- työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen, mikä on osittain sisäistä luotausta
- muodollinen ja vapaamuotoinen keskusteleminen työyhteisön kanssa, mikä on myös luotausta ja heikkojen signaalien tunnistamista
- johtoryhmän palaute niille tahoille tai henkilöille, jotka ovat tehneet johtoryhmälle ehdotuksia tai tuoneet näkemyksiään. (Juholin 2008, 195.)

Esimiehet ovat olleet viestinnän haaste kautta aikojen. Esimies on linkki omaan yksikkönsä ja koko yrityksen välissä. Hän tuntee oman yksikkönsä toiminnan ja

samalla – omaa myös laajemman perspektiivin koko yrityksen toimintaan. Esimiehen tiedotusvastuu on juuri yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin ja sivuille. Viestintä tukee työyhteisön toimintaa ja tuloksen tekoa. (Åberg 1997, 108.)

Esimiestä voisi oma-aloitteisesti koulia havaitsemaan viestinnän merkitys, jolloin hänelle itselleen syntyy hinku tietoon. Esimiehen tietoon tulee saattaa asiat, joista tietoa tarvitaan. Kun tiedon saannin tarvetta perustelee yhteisellä intressillä, asiat etenevät. (Åberg 1997, 169.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin myyntipalvelusta lähtevään sisäiseen viestintää, ei niinkään johtoryhmän viestintään. Johtoryhmän viestiä on silti tärkeä osa organisaation viestintää.

5.3.1 Perehdytys sisäisessä viestinnässä

Perehdytys on se vaihe, kun uusi työntekijä tulee taloon ja hänelle aletaan kertoa olennaisia asioita hänen työstään, työyhteisöstään, koko organisaatiosta ja sen toimialasta. Ensimmäistä sataa päivää on usein luonnehdittu uuden johtajan kuherruskuukaudeksi, mutta se pätee myös muihin tulokkaisiin. Alkuvaiheessa jokainen on herkkä huomaamaan asioita ja vastaanottavainen kaikelle uudelle. Myös havainnointikyky on terävämmillään sellaiseenkin, mihin muut ovat jo tottuneet tai turtuneet. (Juholin 2008, 233.)

Käsitys perehdytyksestä on muuttumassa radikaalisti. Enää ihanteena ei pidetä detaljitiedon kertaluonteista vyörytystä, vaan perehdytys nähdään osana koko työyhteisön viestintää. Perusominaisuuksia ovat pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus. Joissakin organisaatioissa on jopa yli vuoden mittaisia perehdytys- tai valmennusohjelmia, joihin rekrytoidaan vastavalmistuneita korkeakouluopiskelijoita. Tavallisimmin perehdytys kestää viikkoja tai kuukausia, ja siihen sisältyy jaksoja uudessa työssä ja perehdytysohjelmassa, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat. (Juholin 2008, 234.)

Holiday Club Saimaalla eri osastot hoitavat perehdytyksen eri tavoin. Osalla osastoista on selkeät ohjeet kuinka uusi työntekijä perehdytetään. Vastaavasti

joiltakin osastoilta puuttuu selkeä linja ja tapa, miten uusi työntekijä perehdytetään ja kuka vastaa perehdyttämisestä.

5.3.2 Kehityskeskustelu sisäisessä viestinnässä

Kehityskeskustelu on yksilön johtamisen väline ja samalla työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja siihen liittyviin tekijöihin. Kehityskeskustelussa käydään läpi henkilökohtaisia tavoitteita ja koulutustarpeita. Työntekijälle se on myös mahdollisuus saada palautetta työstään ja onnistumisistaan, selvittää tavoitteita ja työnkuvaa. Kehityskeskustelut siten mahdollistavat työssä kehittymisen. Esimiehelle se on mahdollisuus kuunnella työntekijän näkemyksiä ja vahvistaa yhteisiä tavoitteita sekä saada palautetta myös omasta työstään. (Männistö 2012, 17.)

Holiday Club Saimaan myyntipalvelun osastopäällikkö Sanna Parkkolan mukaan kehityskeskusteluja järjestetään myyntipalvelun henkilökunnalle liian harvoin. Hän kuitenkin tiesi, että kerran vuodessa olisi hyvä tahti järjestämään kehityskeskusteluja.

6 Työfoorumit

6.1 Fyysinen työtila

Fyysinen työtila on keskeinen viestintäfoorumi, jossa tehdään työtä, vietetään taukoja ja kommunikoidaan kollegojen sekä sidosryhmien ja – henkilöiden kanssa. Joidenkin pääasiallinen työtila voi sijaita asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa. Työtila ei ole pelkästään työn tekemiseen ”pyhitetty” tila, vaan siinä voidaan viettää aikaa esimerkiksi aterioiden, lukien, keskustellen ja välillä juhlienkin. (Juholin 2008, 73.)

6.2 Viestintäteknologia

Viestintäteknologia on muuttanut työntekoa perinpohjaisesti. Viestintäteknologialla tarkoitetaan ”niitä teknologian ja viestinnän teknisiä muotoja, joita organisaation jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa. Näitä ovat mm. in-

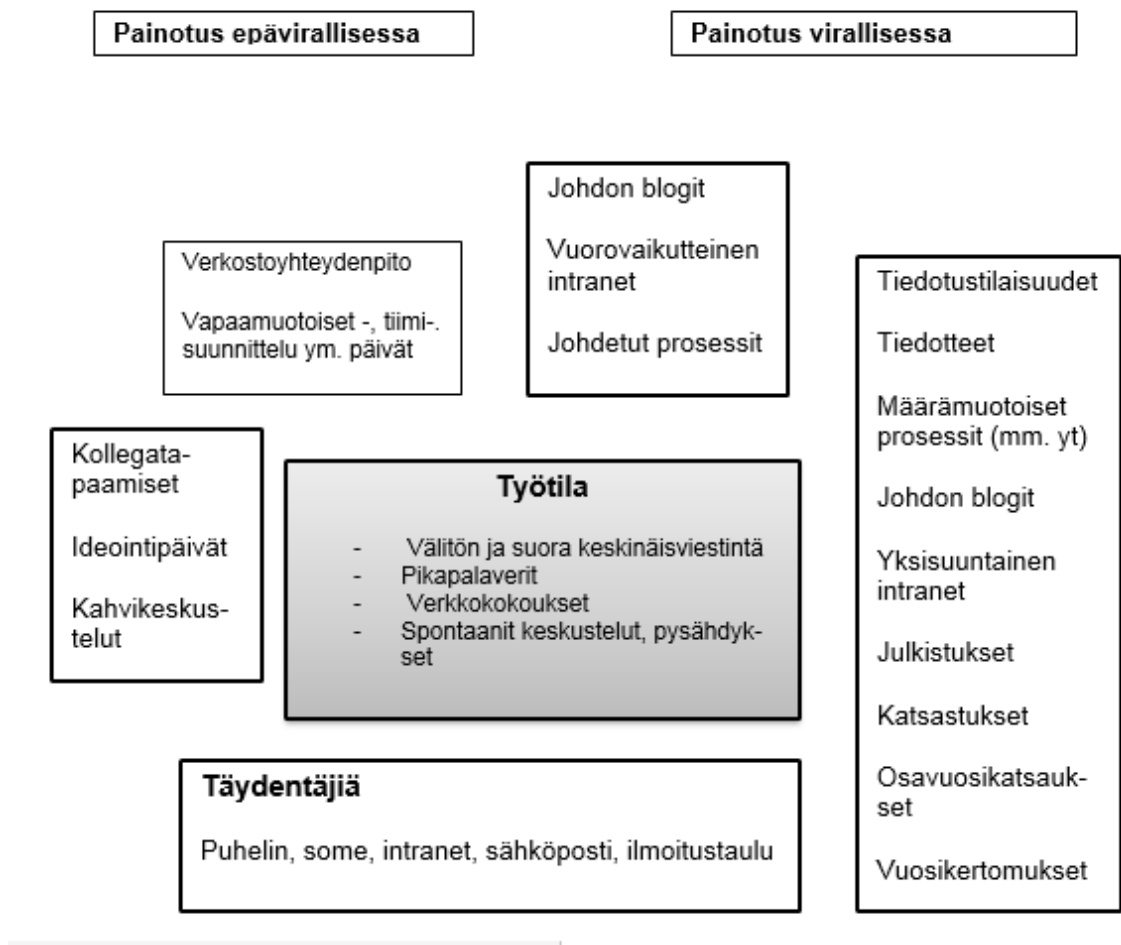
ternet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit ja mobiilit viestintäverkot”. Verkkoa käytetään usein organisaation viestintäteknologian synonyyminä. Esimerkiksi verkkopohjaiset yhteistyöalustat tai ympäristöt toimivat fyysisten yhteisten tilojen korvikkeena tai täydentäjänä.

Virtuaaliset eli verkkokokoukset ovat varsinkin kansainvälisissä organisaatioissa ja projekteissa korvanneet perinteisiä kokouksia. Ne mahdollistavat useampien ihmisten kokoontumisen samanaikaisesti riippumatta heidän senhetkisestä olinpaikastaan. Ne myös omalta osaltaan toteuttavat uudenlaista toiminta- ja viestintäkulttuuria, jossa korostuvat keskusteleavuus ja kaikkien ottaminen mukaan yhteisten asioiden käsittelyyn. (Juholin 2008, 74.)

Holiday Club Saimaalla järjestetään erilaisia verkkokokouksia. Esimerkiksi myyntiryhmän kokouksia missä eri kohteiden myyntipalvelut, Helsingin asiakaspalvelu sekä yritysmyynti tapaavat. Myöskin ravintola, - ravintolatoimen – ja keittiöiden päälliköt kokoontuvat virtuaalisesti. Hotellien johtajat järjestävät virtuaalokokouksia myös keskenään. (Parkkola, 2015.)

6.3 Hybridifoorumit

Hybridifoorumit ovat luova sekoitus eri kommunikaatiomuotoja, joita kehitetään työfoorumeilla. Alla olevasta kuvio 2:sta voi huomata, miten työfoorumit sekoittuvat. Parhaiten sovellukset toimivat avoimessa työtilassa, ja oleellista on digitaalisen viestinnän kietoutuminen kaikkeen tekemiseen. Hybridifoorumi on siten yhdistelmä erilaisista foorumeista, joita yksilöt luovat ja yhdistelevät tilanteen mukaan. Esimerkiksi huudetaan sermin ylitse kollegalle, kävellään kollegan luo, lähetetään sähköposti, soitetaan, käydään netissä katsomassa tai mennään tutkimaan sisäistä tai ulkoista tietokantaa. (Juholin 2008, 74.)



Kuvio 2. Foorumien ryhmittelyä muutamien esimerkein (Juholin 2013, 213.)

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman *kokonaisvaltaisesti*. (Mirola 2014, 25.)

Laadullisen tutkimusaineiston keräämisellä pyritään yleensä tutkittavan kohteen tai ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus tuottaa aineistoa, joka ei ole määrämuotoista ja joka osaltaan lisää ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Mirola 2014, 25.)

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksella pyritään kohteen syvällisempään ymmärtämiseen haastatteluilla ja havainnoilla. Laadullinen tutkimus tuottaa aineistoa, joka auttaa tutkittavan asian ymmärtämisestä. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin, koska tarkoituksena on paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo tiedossa olevaa tietoa. Harkinnanvaraisesti valittujen haastateltavien määrä oli noin 27 henkilöä, joka on melko pieni määrä. Vastaukset pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksessa ei myöskään ennakoitu tuloksia eli hypoteesia ei luotu.

Tutkimukseen osallistuneet 27 henkilöä, ovat Holiday Club Saimaan eri osastojen osastopäälliköitä sekä vuoropäälliköitä. Nämä henkilöt osallistuvat viikoittain pidettävään orderipalaveriin, jossa käsitellään seuraavan viikon tulevat ryhmät ja toimintatavat, miten ryhmien kanssa tulee toimia. Nämä henkilöt tavoittaa myös helposti yrityksen sähköpostiosoitteella.

Mikäli tutkimukseen olisi otettu lisää tutkittavia henkilöitä, aineiston analysointi tulisi liian vaativaksi. Myöskin kyselylomakkeita pitäisi tehdä monia erilaisia, jotta esimiesten ja normaalien työntekijöiden vastaukset erottuisivat.

Tutkimustyyppinä käytettiin toimintatutkimusta, sillä opinnäytetyössä pyrittiin ratkaisemaan tiedon kulkuun liittyvä ongelma. Tutkija osallistuu myös itse toimintaan, sillä hän työskentelee yhteistyöyrityksessä. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman käytännönläheisesti.

7.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se ei ole tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeätä, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Tutkijan etukäteen suunnittelemat ja ”tietämät” vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa mutta silti tutkijan etukäteen valitsevat teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Tilastokeskus.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä. Tähän päädyttiin, koska vastaajat voivat vastata anonyymisti kyselyyn. Nykyisin ihmisten aika on myöskin hyvin vähäistä, joten sähköisesti täyttäminen on käteväämpää kuin paperille kirjoittaminen, eikä vastauksia tarvitse lähteä viemään mihinkään. Käsialasta olisi voinut päätellä vastauksen antajan, jonka esimiehet olisivat voineet kokea kiusallisena, sillä tutkimuksen tekijä työskentelee kyseisessä yrityksessä. Myöskin teemahaastattelulle haasteena oleva haastateltavien johdattelu väistettiin Webropolilla. Kysely lähetettiin vuoropäälliköiden sekä osastopäälliköiden sähköposteihin, joissa oli sähköinen linkki kyselyyn. Heillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn. Vastaajien määrä jäi melko pieneksi, joten kysely lähetettiin vielä toiseksi viikoksi täytettäväksi.

8 Tulokset

Tulokset osioissa käydään läpi Webropol-kyselyssä kysytyjä kysymyksiä, heijastaen niitä teoriaan. Tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä teorian kanssa.

Tulokset analysoidaan tarkasti kyselylomakkeen antamassa järjestyksessä. Kuvioilla ja taulukoilla yritetään selvittää vastauksia.

8.1 Taustatiedot ja lähtötilanne

Tutkimukseen vastasi 12 henkilöä, joista viisi toimii osastopäällikkönä, kuusi vuoropäällikkönä ja yksi vastaajista oli joku muu esimiestasolla työskentelevä. Haastattelu aloitettiin taustatietojen selvittämällä sekä vastaajien tiedolla yhteistointitalaista. Yksi vastaajista tiesi, mitä laki sanoo sisäisestä viestinnästä.

Haastattelun seuraava vaihe oli lähtötilanteen selvittäminen. Vastaajat arvioivat tämän hetkistä myyntipalvelusta lähtevää sisäistä viestintää asteikolla 1-5. Vastaajista kuusi oli täysin samaa mieltä, että myyntipalvelusta tulevat viestit ovat tarpeellisia. Vastaajista viisi on täysin samaa mieltä siitä, että on itse aktiivinen ottamaan selvää tulevista ryhmistä. Kolme vastaajaa on täysin samaa mieltä siitä, että myyntipalvelusta tuleva viestintä on avointa ja ymmärrettävää. Melko samaa mieltä vastaajista on seitsemän arvioidessa toimiiko myyntipalvelusta läh-

tevä sisäinen viestintä hyvin. Kuuden vastaajan mielestä myyntipalvelusta lähtevät viestit tavoittavat hänet melko hyvin. Viisi vastaajaa mieltää, että myyntipalvelusta lähtevät viestit tavoittavat alaiset melko hyvin. Seitsemän vastaajaa on melko samaa mieltä, että myyntipalvelusta tuleva viestintä on avointa ja ymmärrettävää. Väittämä myyntipalvelusta lähtevä viestintä on tarkkaa ja paikkaansa pitävää, nousee esille, sillä viisi vastaajaa on sanonut, että ei osaa arvioida väittämää. Kuusi vastaajaa on myöskin melko eri mieltä siitä, että myyntipalvelusta lähtevät viestit tulevat oikeaan aikaan. Kaksi vastaajaa on täysin eri mieltä, että myyntipalvelusta lähtevät viestit tavoittavat vastaajan alaiset.

Vastaajat saivat antaa negatiivista ja positiivista palautetta avoimen kysymyksen muodossa, vastaukset on taulukoitu taulukkoon 1.

Risut	Ruusut
Yleismalkaisia, ei vastaa kysymykseen	Viestintä parantunut
Asiakkailta ei vaadita tietoa ajoissa	Vastauksen saa mypasta heti kysyttyä
Yritysmyyntin asiat eivät mypasta tiedossa	Kärsivälliset työntekijät
Suurista ryhmistä tietoa ei ole tarpeeksi ajoissa	Selkeitä, helppolukuisia
Henkilöistä riippuvaisia eroavaisuuksia paljon	Tarpeeksi tietoa orderissa
Orderit eivät ole yhdenmukaisia, puutteita	Myyntipalvelu auttaa
Orderit liian pitkiä	Hyvä Mypa!

Taulukko 1. Risut ja Ruusut

8.2 Tiedonsaanti

Tässä osiossa haastatteluun vastanneet valitsivat kaksi vaihtoehtoa keneltä tai mistä saavat eniten asiakasryhmiä koskevaa tietoa. Yhtenä vaihtoehtona oli myös avoin kysymys, johon vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa, mistä tietoa saavat. Kaksi vastaajaa valitsi tämän. He saavat tietoa parhaiten asiakasryhmistä HotelLinxin kautta. Yhdeksän vastaajista saa eniten tietoa ordereista, seitsemän orderipalaverista, kolme esimieltä sekä kolme myöskin sähköpostista (viesti tullut myyntipalvelulta) ja yksi Holiday Club Saimaan nettisivuilta.

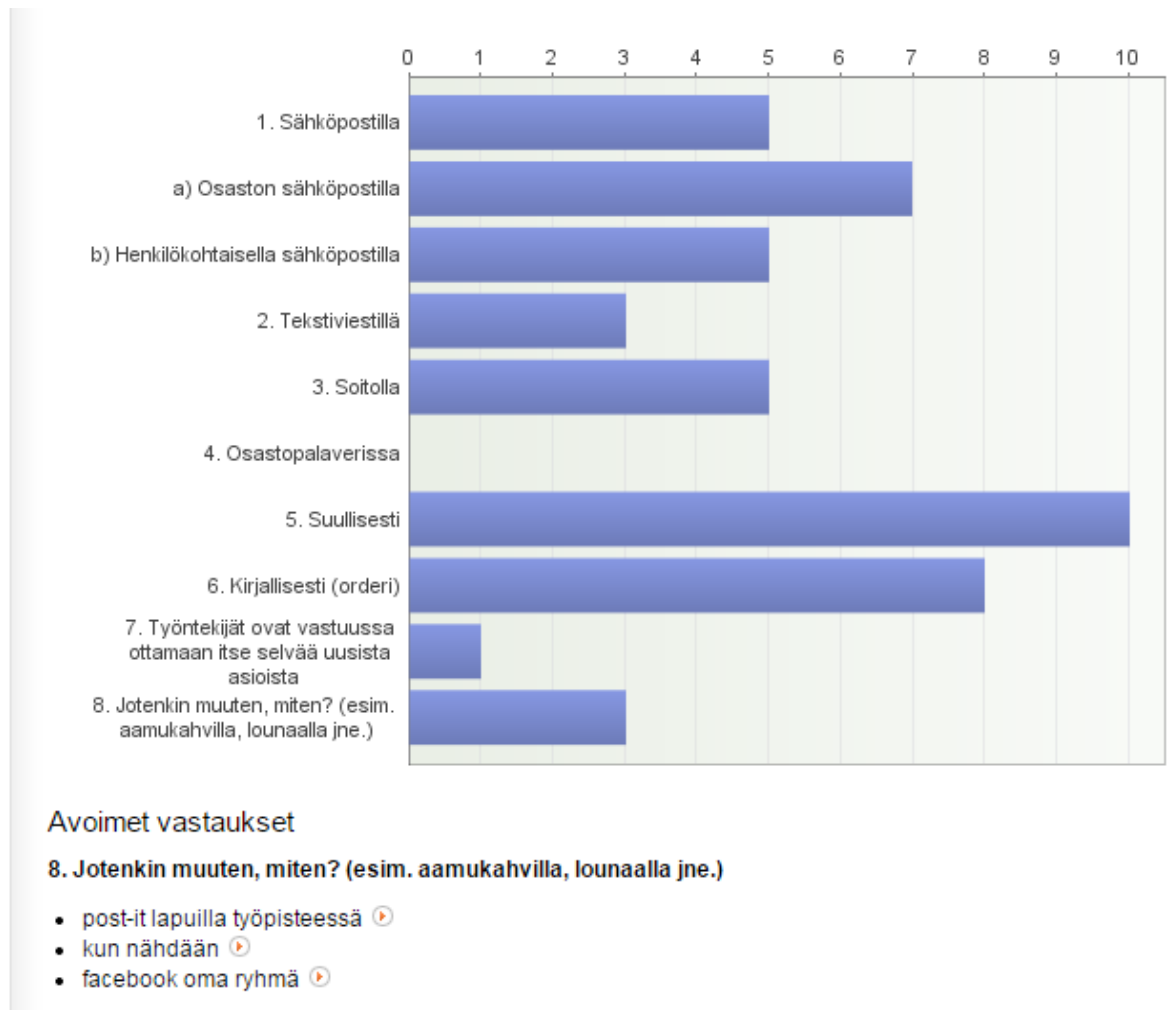
Uusiin tapahtumiin koskevaa tietoa vastaajat saavat myöskin eniten ordereista ja orderipalaverista. Monet vastaajat (4) saavat tiedon myös Holiday Club Saimaan nettisivuilta, joista tieto täytyy itse käydä etsimässä.

Uusista kampanjoista, aukioloajoista ja niin edelleen kahdeksan vastaajista saa tietoa sähköpostista, viesti on tullut tuolloin myyntipalvelusta. Seitsemän vastaajasta saa tiedon esimieheltä. Neljä henkilöä on valinnut toiseksi vaihtoehdoksi orderipalaverin. Orderit, Holiday Club Saimaan nettisivut sekä joku muu kanava saavat jokainen kaksi vastausta. Muina kanavina on mainittu HotelLinx ja intra.

8.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Pyysin valitsemaan yhden vaihtoehdon, miten myyntipalvelusta lähtevä sisäinen viesti tavoittaa parhaiten. Yhdeksän vastaajaa tavoittaa parhaiten sähköpostin kautta, yhden parhaiten orderipalaverissa, yhden orderista ja yhden jollakin muulla tapaa, joka on soittaen. Huomattavaa on, että yksikään vastaajista ei vastannut, että myyntipalvelusta lähtevä sisäinen viesti tavoittaa parhaiten suullisesti.

Kysymyksissä yhdeksän arvioitiin asteikolla 3 - 5 miten vastaaja, joka toimii esimiehenä, jakaa tietoa alaisilleen. Sisäisen viestinnän kanavat on esitelty teoriaosuudessa. Kuten alla olevasta kuviosta 3 voi huomata, suullisen viestinnän merkitys korostuu, kun tietoa jaetaan eteenpäin alaisille. Osaston sähköposti ja työntekijöiden henkilökohtaiset sähköpostit ovat myöskin hyvin käytettyjä.



Kuvio 3. Sisäisen viestinnän kanavia Holiday Club Saimaalla

8.4 Kehittäminen

Kysymyksessä kymmenen vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, miten tieto tavoittaisi rivityöntekijät parhaiten. Sähköinen ilmoitustaulu intranetissä koettaisiin kaikista toimivaksi, rivityöntekijän osallistumista orderipalaveriin ja yrityksen sähköpostiosoitteiden luomista rivityöntekijöille. Vastaajat olettavat, että näiden ehdotusten myötä myyntipalvelusta lähtevä sisäinen viesti tavoittaisi rivityöntekijät parhaiten.

Vastaajien ideoita myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän kehittämiseksi:

- *Sähköpostilla tapahtuvaa viestintää voisi kohdentaa esimiesteen lisäksi suoraan työntekijöillekin*

- Tiedote osastojen s-postiin viikoittain tai joka toinen viikko.
- Tapahtuman lähetessä voisi käydä vielä tilaisuuden läpi, esimiehen kanssa ja mahdollisesti asiakkaan kanssa että kaikki menee varmasti suunnitelmien mukaan eikä tulisi suurempia yllätyksiä.
- Kun tulee muutos tai uusi isompi ryhmä. siitä sähköpostilla heti tieto osaston esimiehelle, jotkut osastot toimivat vain silloin kun on tapahtumia ja jos esimies on poissa pidempään (vrt. kesäloma) ei välttämättä pääse kotoa Linxiin tai tahdo sitä käyttää.
- Orderit muutetaan Katinkullan malliin.
- Omalla osastollani toimii hyvin orderipalaverista tehtävät kirjalliset terveiset johon on tiivistetty viikon tapahtumat. Kun itse olen siellä sisäistä asiain paljon paremmin, harva jaksaa etukäteen tutustua tuleviin ordereihin, toisaalta kyllä koen senkin riittäväksi että vuoron alussa lukee orderit läpi. Toki talon muut asiat (esim. muutokset isoissakin asioissa) jäävät helposti kuulematta kun ne eivät ole orderissa. Moni asia tuntuu kulkevan vain kuulopuheena kun siitä ei ole tullut viestiä keneltäkään. Jonkinlainen koko talolle lähtevä tiedote olisi tietysti ihan tervetullut, jossa pääpiirteittäin olisi tietoa esim. tulevista tapahtumista tai muutoksista.
- Osastojen oma sisäinen tiedonkulku ei toimi tarpeeksi hyvin.
- Tieto löytyy kyllä ordereilta, itse peräänkuulutan henkilökunnan omaa asennetta ja halua etsiä ja löytää tietoa. Intranet on jo kaikkien työntekijöiden käytössä.
- Mieluummin liikaa infoa ordereihin kun liian vähän...)
- Viime hetken muutoksista ilmoitus toimipisteelle puhelimitse tai muuten suoraan.
- Jos tulee lyhyellä varoitus ajalla varauksia, orderi palaverin jälkeen, olisi niistä hyvä vaikka soittaa että osataan varata henksua. Menuissa olisi hyvä lukea onko ollut puhetta kahveista ja hinnat vois aina lukea ordereissa.

Vuoro- ja osastopäälliköillä oli paljon kehitysideoita. Vastauksista huomataan, että sisäisessä viestinnässä koetaan ongelmia myös osastojen sisällä. Myyntipalvelusta lähtevä sisäisen viestintä ei siis ole ainut, jota täytyy kehittää.

9 Tulosten validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti on mittarin kyky mitata sitä mitä pitikin (Mirola 2014, 49). Validiteettia voidaan arvioida kysymyksillä: Kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, joita halutaan tutkia? Korkea validiteetti saavutetaan silloin, kun raportoinnin yhteydessä onnistutaan kuvailemaan tutkimusprosessi perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin tutkimusraportti on

niin tarkka, että sen lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 34.)

Reliabiliteetti on mittarin kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Mirola 2014, 48.) Tuloste reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta. Luotettava tutkimus on mahdollista toistaa samanlaisin tuloksin. Tutkimusten tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Otoksoon suuruuteen on hyvä kiinnittää huomiota, sillä riittävän suuri otoskoko pienentää sattumanvaraisuuden riskiä. Otoksoon jäädessä liian pieneksi, tulokset jäävät sattumanvaraisiksi. Luotettavien tulosten aikaansaamiseksi, on hyvä varmistaa, että kohderyhmä tulee kunnolla edustetuksi. Otoksen tulee kuvata koko perusjoukkoa, ei vain osia siitä. (Heikkilä 2005, 29–30.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on korkea, koska kysymyksillä saadaan samantapaisia tuloksia.

Webropol-haastattelu lähetettiin 27 osasto- ja vuoropäällikölle. Haastatteluun vastasi 12 ihmistä. Otanta jäi 44 %:iin. Eli vähän alle puolet vastasivat haastatteluun. Tutkimuksessa valideetti ja reliabiliteetti ovat melko keskinkertaiset otantakoon vuoksi. Kaikki saadut vastaukset ovat luotettavia ja toistettavissa, 12 vastauksesta on löydettävissä samankaltaisuuksia. Vastaukset ovat kuitenkin vain yhden yrityksen yhden tietyn osaston vastauksia ja kertovat vain tämän hetkisen tilanteen. Kyselyn reliabiliteettiin saattaa vaikuttaa myös, että tutkija työskentelee itse case-yrityksessä ja haastattelu toteutettiin häntä ylempitasoisille ihmisille. Uskaltavatko esimiehet antaa realistisia vastauksia normaalille rivityöntekijälle? Olivatko kysymykset johdateltuja? Sekoitinko omat arvot, asenteet tai uskomukset tutkimukseen? Myöskin sähköisesti toteutettu haastattelu saattaa luoda väärintymmärryksiä haastateltavan ja haastattelijan välille, sillä kysymyksen voi ymmärtää väärin tai monella eri tapaa. Toisaalta Webropol-kysely mahdollisti anonyymisti vastaamisen, eikä vastaajia voida päätellä millään tapaa.

10 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja antaa uusia ideoita Holiday Club Saimaan myyntipalvelusta lähtevään sisäiseen viestintään. Tarkoituksena oli selvit-

tää myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän nykytila ja mahdolliset kehitysehdotukset. Kuten johdannossa mainitsin, tutkimuksen tutkimusongelmat olivat seuraavat:

1. Mikä on Holiday Club Saimaan myyntipalvelun sisäisen viestinnän nykytilanne?
2. Mitkä ovat sisäisen viestinnän ongelmat ja kehittämistarpeet?
3. Mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämissuositukset?

Mielestäni näihin ongelmiin vastattiin teorian ja tutkimuksen avulla saaduilla vastauksilla. Tutkimuksen pohjalta vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä ja löysivät toimivia asioita sisäisestä viestinnästä, mutta erityisesti kehitysehdotuksia saatiin paljon.

Holiday Club Saimaan myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän nykytila on melko hyvä. Viestintä miellettiin tarpeelliseksi, avoimiksi ja ymmärrettäväksi, se tavoitti vastaanottajan ja kaiken kaikkiaan viestintä toimi hyvin. Nykytilan suurimmaksi haasteeksi koitui, miten sisäinen viesti tavoitti kyselyyn vastanneiden esimiesten alaiset. Myöskin viestin oikea-aikaisuutta ja tarkkuutta kritisoitiin.

Vastanneilta henkilöiltä saatiin kehitysehdotuksia paljon. Ideat olivat todella hyviä ja laajoja. Muun muassa ordereita toivottiin Holiday Club Katinkullan malliin, viestien kohdentamista sähköpostitse suoraan työntekijöille, enemmän kertausta miten tulee toimia ennen suurien ryhmien saapumista sekä viikoittaisia tiedotteita osastojen sähköposteihin. Positiivisia ja negatiivisia vastauksia avoimiin kysymyksiin vastaajat antoivat myös todella hyvin. Tutkijana olin erittäin tyytyväinen saatujen kehitysehdotusten määrään, melkein kaikilla vastaajilla oli jokin uusi idea mielessä.

Uudet kehitysehdotukset olivat tutkijan ehdottamia ja esimiesten arvioimia. Sähköinen ilmoitustaulu intranetissä sai suurimmat pisteet, joka mielestäni oli myöskin paras vaihtoehto. Intranet on kaikkien työntekijöiden käytössä kassojen yhteydessä. Sinne ei tarvitse salasanaa tai tunnuksia, joten pääsy sinne on helppo. Tietokoneet aamulla avattuaan, alkavaan vuoroon tulevat henkilöt, voisivat kat-

soa päivän saapuvat ryhmät. Aamuvuorolaisten tehtävä olisi kertoa tulevista ryhmistä, mutta iltavuoroon tulevan henkilön olisi hyvä lukea tiedote vielä itse. Ilmoitustaulua voisi myös päivittää esimerkiksi viikon eteenpäin, joten ryhmiin osattaisiin varautua ajoissa. Ordereihin tulevat muutokset voitaisiin ilmoittaa myös siellä, sekä esimerkiksi uudet kampanjat. Sähköiset tiedotteet olisivat myös ekologisempia.

Oma ehdotukseni ennen sähköisen ilmoitustaulun luomista intranettiin kuitenkin olisi, että työntekijöille opetettaisiin enemmän HotelLinxin käyttöä. Siihen ei paljoakaan menisi aikaa ja työntekijät voisivat etsiä sieltä orderit ja niissä olevat muutokset. Tällöin vastuu olisi myös työntekijällä, eikä ainoastaan esimiehellä. Myöskään kaikilla työntekijöillä ei ole ohjelmaan tunnuksia, jotka on esimiesten tehtävä hankkia ja jakaa. Tällä pienellä muutoksella pääsisi varmasti jo alkuun.

Kannatusta sai myöskin idea, jossa henkilö, joka on töissä, kun suurehkot ryhmät saapuvat, olisi mukana kuuntelemassa orderipalaverissa. Jokaiselta osastolta riittäisi yksi edustaja. Hänen tehtävänään olisi jakaa tietoa muille työkavereille vuoropäällikön sekä osastopäällikön lisäksi.

Yrityksen sähköpostiosoitteiden luominen työntekijöille ei myöskään ollut pois-suljettu vaihtoehto. Tällöin viestintää voitaisiin kohdentaa suoraan työntekijöille, henkilökohtaista sähköpostia rasittamatta. Tapauksessa, jos sähköpostiosoitteet otettaisiin käyttöön, luottamus työnantajan ja työntekijän välillä on oltava vankka, ettei väärinkäytöksiä tulisi. Tietotulvan määrää tulisi kuitenkin välttää.

10.1 Pohdintaa

Sisäisen viestinnän merkitys on ymmärretty vasta viimeisen kymmenen vuoden sisällä. Viestinnän merkitys korostuu sekä yritys- että yksilötasolla. Kommunikointitaitoja arvostetaan entistä enemmän. Sosiaalinen media on tuonut oman lukunsa myöskin sisäiseen viestintään, voidaan puhua murrosaikakaudesta. Entistä tärkeämpää on johdon ja viestinnän eri ammattilaisten yhteistyö. (Juholin 2013, 13.) Elisa Juholin käyttää kirjassaan nimeä viestinnän vallankumous, joka kuvaa hyvin tämän hetkistä aikaa viestinnän näkökulmasta.

Viestinnän kasvava merkitys toteutuu myös yksilötasolla. Tämän päivän tietämyöntekijä on aktiivinen, ajatteleva ja viestivä toimija niin työyhteisönsä sisällä kuin verkostoissakin. Tai paremminkin: pitäisi olla. Ongelmia syntyy, kun johtotehtäviin valmentavissa koulutusohjelmissa on toistaiseksi vähän ihmisen käyttäytymistä ja kommunikaation ymmärtämistä lisäävää sisältöä. Työtä ei yksinkertaisesti pysty tekemään ilman vuorovaikutustaitoja, kykyä puhua ymmärrettävästi, kuunnella, antaa palautetta ja kirjoittaa selkeästi. (Juholin 2008, 25.)

Vaikka sosiaalisen median myötä on syntynyt virtuaaliyhteisöjä, Holiday Clubin esimiehet kokevat suullisen viestinnän ja tiedon jakamisen kasvokkain yhä toimivampana viestintäkeinona. Ihmisten väliset suhteet vaikuttavat ympäristön lisäksi viestinnän tehokkuuteen. Yhteisöviestinnässä painotetaan entistä enemmän vuorovaikutteisuuutta, joka huomataan laajassa valikoimassa viestintäkanavia. Tietotulva on kuitenkin vaarana monia kanavia käytettäessä.

Sisäisen viestinnän toimivuuteen on panostettava ja käytettävä aikaa. Tärkeää on miettiä, mikä kanava on missäkin tapauksessa toimivin ja millä tyyllillä asia tulisi esittää kuuntelijalle. Suullinen viesti koettiin toimivaksi, joten kasvokkaisviestintää olisi hyvä suosia, jotta asia menisi varmasti perille. On hyvä ottaa myöskin huomioon, että tiedon vastaanottajat ymmärtävät viestin eri tavoin. Vaikka vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, vuona 2013 on tehty tutkimus Holiday Club Saimaan sisäisestä viestinnästä vastaanotossa. Mielenkiintoista on huomata, että työntekijöiden ja esimiesten mielipiteet ovat eriävät kasvokkaisviestinnästä. *Työyhteisöissä kaivataan lisää tietoa johdolta ja lähimmältä esimieheltä. Suurimmat kanavavajeet näiden osalta löytyivät juuri kasvokkaisviestinnästä.* (Koppinen 2013, 33.)

Toimivalla sisäisellä viestinnällä on suora linkki työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen, eikä viestinnän kehittämiseen sekä panostamiseen käytettyjä resursseja koeta enää tuhlauksena. Työntekijöiden tyytyväisyys työhön heijastuu yrityksen tuottamaan tulokseen. Tiedon saaminen tekee ihmiset tyytyväiseksi ja saa heidät toimimaan toivotulla tavalla. (Juholin 2008, 58.)

Toimiva sisäinen viestintä poistaa henkilökunnan epävarmuutta. Asioita ei tarvitse jättää arvailun varaan, virheiltä vältytään ja asiat hoituvat toivotusti. Heikko sisäinen viestintä näkyy myöskin asiakkaalle.

Suurin viestinnän ongelma on viestintätehon mittaaminen. Sisäistä viestintää kehittäessä, kehityksen ja saatujen tulosten seuraaminen on tärkeää. Erityisesti havaittuihin ongelma-kohtiin pitäisi kiinnittää huomiota ja yrittää parantaa niitä, vaikka se on kallista, vie aikaa ja vaatii asiantuntemusta. Vaivattomin tapa aloittaa kehityksen seuraaminen, on kysyä ja kuunnella rivityöntekijöitä. Myöskin työvuorojen tekeminen rivityöntekijöiden kanssa auttaa hahmottamaan kehityksen.

Sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi tulisi saada elimelliseksi osaksi yrityssuunnittelua. Tourishin ja Hargien . (Åberg 1997, 222) mukaan tämän voisi toteuttaa seuraavassa muodossa. Aluksi tulisi tunnistaa sellaiset syvät organisatoriset ongelmat, jotka heijastuvat myös viestinnän kokemukseen. Kun ne on identifioitu, määritellään, millaisia nämä viestinnän ongelmat ovat. Kolmantena vaiheena pohditaan rinnakkain näiden organisatoristen perusongelmien ja viestinnän ongelmien ratkaisumalleja. Lopuksi asetetaan kehityshankkeen konkreettiset tavoitteet ja kehitetään toteutusmalli niiden ratkaisemiseksi.

Kehitystä seurattaessa ja uusia kanavia käyttöön ottaessa on hyvä seurata, tarvitseeko enää kaikkia käytössä olevia kanavia. Intranet voi kumota seinällä olevat ilmoitustaulut ja sähköpostitiedotteet. Tietotulvan riski on suuri kanavia uudistettaessa, joten vanhoja kanavia on syytä poistaa uusien tullessa.

Pääsääntöisesti myyntipalvelusta lähtevä viestintä koettiin toimivaksi, mutta tutkimuksessa kävi ilmi, että ongelmia on myös osastojen sisäisessä tiedonkulussa. Monet esimiehet olivat sitä mieltä, että rivityöntekijöiden tuli ottaa vastuuta sisäisen viestin kulkemisesta ja olla itse aktiivisia informaation etsijä sekä jakajia. Alla olevia haasteita oli löydettävissä tutkimukseen osallistuvien vastauksista. Holiday Club Saimaa voisi kiinnittää seuraaviin haasteisiin huomiota.

1. **Odotusten ja tarpeiden tiedostaminen.** Mikä henkilöstöä kiinnostaa, mitä tietoja tarvitaan?
2. **Tiedon turvattu saanti.** Tiedon panttaajat ja tiedon hallinnalla arvostusta etsivät johtajat ja esimiehet eivät enää kuulu uuden vuosikymmenen viestintäilmastoon.

3. **Kaikkien valmius avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen.** Tieto ei liiku itsestään, kaikkien tulee tuntea vastuu tiedon välittämisestä toisille talossa, joilla on hyötyä tiedosta yhteisessä tuloksenteossa.
4. **Ihmisten, tehtävien ja talon tunteminen.** Tiedon liikkeellä pitämiseksi tulee tuntea talon toiminta ja ihmiset.
5. **Sanomien karsiminen ja kohdistaminen.** Tiedon tulva uhkaa näännyttää vastaanottajat, siksi sanomia on karsittava ja oikeat sanomat on kohdistettava oikeille henkilöille.
6. **Toimivien keinojen ja kanavien valinta.** Jatkuvasti joudutaan harkitsemaan mitä tietoa vältetään paperilla, mitä verkossa, mutta vielä tärkeämpää on osata käyttää kaikkein vaikuttavinta keinoa, henkilökohtaista viestintää oikein ja oikeissa tilanteissa.
7. **Onnistumisen arviointi ja mittaus.** Viestinnälle on asetettava tavoitteita ja määrätietoisesti arvioitava, miten tavoitteet saavutettiin.

(Siukosaari 2002, 130.)

Erityisesti Kaikkien valmius avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen, Sanomien karsiminen ja kohdistaminen ja Toimivien keinojen ja kanavien valinta koettiin haasteena Holiday Club Saimaalla. Onnistumisen arviointi ja mittaus vaativat myöskin kehittämistä.

10.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen toteutus onnistui hyvin, vaikka vastaajia ei ollutkaan niin paljon, mitä alkuun suunniteltiin. Haastateltavien vastaukset olivat laadukkaita ja kattavia, ja ne olivat avainasemassa tässä tutkimuksessa. Avointen kysymysten vastaukset olivat negatiivisempia kuin suljettujen kysymysten keskiarvot, joten vastaajat todella olivat halukkaita kehittämään sisäistä viestintää.

Tutkijana pääsin tavoitteeseen. Opinnäytetyöni antaa hyödyllistä ja uutta tietoa Holiday Club Saimaalle myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tätä tietoa voi käyttää tiedonkulun parantamiseen myös muut osastot, joiden tiedonkulussa koettiin haastatteluissa myös puitteita.

Henkilökohtaisesti opin käyttämään Webropol- ohjelmaa sekä suodattamaan sieltä vastauksia. Olen ymmärtänyt myös sisäisen viestinnän suuren merkityksen, jota yrityksissä ei pitäisi laiminlyödä. Haasteena on oikean ja toimivan sisäisen viestinnän kanavan löytäminen, mikä ei välttämättä ole suuressa yrityksessä sama jokaisella osastolla. Toimivalla sisäisellä viestinnällä on suora linkki tuloksen tuottamiseen.

Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, sillä Holiday Club Saimaa on ollut auki vasta vähän yli kolme vuotta. Tutkimus on helposti toistettavissa muutaman vuoden jälkeen tai jopa vuosittain. Tutkimus voitaisiin tehdä myös riviyöntekijöille ja verrata jo saatuja esimiesten vastauksia niihin. Mikäli kehitysehdotuksia otetaan käyttöön, tuloksia tulee myös seurata. Jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia, miten uudet sisäisen viestinnän kanavat toimivat Holiday Club Saimaalla esimerkiksi arvioimalla asteikolla kanavien toimivuutta.

Kuviot

Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän tulokset, s.14

Kuvio 2. Foorumien ryhmittelyä muutamien esimerkein, s. 24

Kuvio 3. Sisäisen viestinnän kanavia Holiday Club Saimaalla. s. 28

Taulukot

Taulukko 1. Risuja ja ruusuja, s. 28

Lähteet

Finlex 2015. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Luettu 9.3.2015.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Holiday Club 2014. Yritys. <http://www.holidayclubresorts.com/fi/yritys/> . Luettu 26.11.2014

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Koppinen: MIF

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro

Koppanen P, 2013. Sisäisen viestinnän kehittäminen case: Holiday Club Saimaan vastaanotto. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55496/Sisaisen%20viestinnan%20kehittaminen.pdf?sequence=1> Luettu 24.3.2015.

Mirola T. 2014. Markkinoinnin suunnittelu ja tutkimus. Oppimateriaali.

Männistö S. 2012. Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47130/Mannisto_Sanna.pdf.PDF?sequence=1. Luettu 17.3.2015

Mäntyneva M.; Heinonen J. & Wrangé K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

Parkkola S. 2015. Myyntipalvelun osastopäällikkö. Holiday Club Saimaa. Lappeenranta. Haastattelu 12.3.2014

Pietilä M. Näissä tehtävissä tabletti voittaa tietokoneen. <https://koyttoliittyma.wordpress.com/2012/03/07/mita-tabletilla-voi-tehda/> Luettu 11.3.2015.

Sariola V. 2012. Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset työyhteisöön – case tivoli sariola. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12826/hse_ethesis_12826.pdf . Luettu 24.4.2015

Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas, 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma

Suomen pienyrittäjien mainostoimisto, 2012. Kavokkaisuviestinnän lyhyt oppimäärä. <http://www.spym.fi/blogi/kavokkaisuviestinnan-lyhyt-oppimaara/> . Luettu 24.3.2015

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/> . Luettu 15.4.2015

Valtonen K. 2007. Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9024/Valtonen.Katri.pdf?sequence=2> . Luettu 17.3.2015

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva:WSOY

Hyvä Holiday Club Saimaan esimies! xx.xx.xxxx

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun matkailun kolmannen vuosikurssin opiskelija. Opin-
näytetyöni on selvittää Holiday Club Saimaan myyntipalvelusta lähtevän sisäisen vies-
tinnän nykytila ja antaa mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen toimeksiantaja on
Holiday Club Saimaa.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn voitte vaikuttaa Holiday Club Saimaan myyntipalvelusta
lähtevän sisäisen viestinnän sujuvuuteen.

Tutkimus suoritetaan Webropol-kyselynä, jolloin vastaukset saadaan täysin anonymisti.
Vastaajan henkilöllisyyttä ei voida päätellä. Aikaa vastaamiseen menee noin 10 minuut-
tia. Tulokset käydään läpi orderipalaveriryhmän kanssa.

Anna mielelläni lisätietoja sähköpostitse: emma-liina.liukka@student.saimia.fi

tai puhelimitse 040-7456887

Kiitos jo etukäteen!

Emma Liukka

Emma Liukka

emma-liina.liukka@student.saimia.fi

040-7456887



Myyntipalvelusta lähetävän sisäisen viestinnän kehittäminen

Taustatiedot

1. Valitse yksi vaihtoehdoista *

- ☐ Osastopäällikkö
- ☐ Vuoropäällikkö
- ☐ Joku muu

Yhteistoimintalaki

Valitse yksi vaihtoehdoista

2. Tiedän mitä laki sanoo sisäisestä viestinnästä *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Lähtötilanne

Arvioi asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4= melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

3. Arvioi väittämiä sisäisestä viestinnästä: *

	1	2	3	4	5
a) Myyntipalvelusta lähtevä sisäinen viestintä toimii hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Myyntipalvelusta lähtevät viestit tavoittavat minut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Myyntipalvelusta lähtevät viestit tavoittavat alaiseni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Myyntipalvelusta lähtevä viesti tulee oikeaan aikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Myyntipalvelusta lähtevä viesti on tarkkaa ja paikkaansa pitävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Myyntipalvelusta tulevat viestit ovat tarpeellisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Myyntipalvelusta tuleva viestit on avointa ja ymmärrettävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Olen itse aktiivinen ottamaan selvää tulevista ryhmistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Risuja ja ruusuja myyntipalvelusta lähtevästä sisäisestä viestinnästä: *

Tiedonsaanti

Valitse kaksi vaihtoehtoa

5. Saan eniten asiakasryhmiä koskevaa tietoa: *

- ☐ 1. Sähköpostista (viesti tullut myyntipalvelusta)
- ☐ 2. Esimieheltäni
- ☐ 3. Orderipalaverista
- ☐ 4. Ordereista
- ☐ 5. Holiday Club Saimaan nettisivuilta
- ☐ 6. Jostain muualta, mistä?

6. Saan eniten tapahtumia koskevaa tietoa: *

- ☐ 1. Sähköpostista (viesti tullut myyntipalvelusta)
- ☐ 2. Esimieheltäni
- ☐ 3. Orderipalaverista
- ☐ 4. Ordereista
- ☐ 5. Holiday Club Saimaan nettisivuilta
- ☐ 6. Jostain muualta, mistä?

7. Saan eniten tietoa uusista kampanjoista, aukioloajoista ym. *

- ☐ 1. Sähköpostista (viesti tullut myyntipalvelusta)
- ☐ 2. Esimieheltäni
- ☐ 3. Orderipalaverista
- ☐ 4. Ordereista
- ☐ 5. Holiday Club Saimaan nettisivuilta
- ☐ 6. Jostain muualta, mistä?

Sisäisen viestinnän kanavat

Valitse yksi vaihtoehtoista

8. Myyntipalvelusta lähtevä sisäinen viesti tavoittaa minut parhaiten: *

- ☐ 1. Sähköpostilla
- ☐ 2. Orderipalaverissa
- ☐ 3. Orderista
- ☐ 4. Suullisesti
- ☐ 5. Jotenkin muuten, miten?

Valitse 3-5 vaihtoehtoja

9. Jaan myyntipalvelusta tullutta uutta tietoa alaisilleni seuraavien viestintäkanavien välityksellä: *

- ☐ 1. Sähköpostilla
- ☐ a) Osaston sähköpostilla
- ☐ b) Henkilökohtaisella sähköpostilla
- ☐ 2. Tekstiviestillä
- ☐ 3. Soitolla
- ☐ 4. Osastopalaverissa
- ☐ 5. Suullisesti
- ☐ 6. Kirjallisesti (orderi)
- ☐ 7. Työntekijät ovat vastuussa ottamaan itse selvää uusista asioista
- ☐ 8. Jotenkin muuten, miten? (esim. aamukahvilla, lounaalla jne.)

Kehittämien

Arvioi asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4= melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

10. Miten tieto tavoittaisi rivityöntekijät paremmin? *

	1	2	3	4	5
1. Intranet kaikkien työntekijöiden käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sähköinen ilmoitustaulu intranetissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yrityksen sähköpostiosoitteet työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sähköinen ilmoitustaulu / info TV myyntipalvelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Orderikokoukset viikoittain, joissa mukana olisi rivityöntekijöiden edustaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ideoita myyntipalvelusta lähtevän sisäisen viestinnän kehittämiseksi: *